



O PROCESSO DECISÓRIO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Nayara Pasqualotto - nayarapasqualotto@hotmail.com

* Submissão em: 30/10/2016 | Aceito em: 07/04/2017

RESUMO

A teoria da contingência e a tomada de decisão relacionam-se com os riscos e incertezas que ocorrem no ambiente organizacional. Tendo em vista essa aproximação, constata-se que as organizações rurais necessitam aproximar estes estudos à sua administração, o que proporcionará uma análise mais sistêmica das propriedades. Neste sentido, analisa-se o processo de decisão na agricultura familiar sob a perspectiva da teoria da contingência estrutural. O trabalho primeiramente oferece uma reflexão sobre a teoria da contingência. Em seguida, apresentam-se os conceitos e autores que permeiam sobre o processo de tomada de decisão. Posteriormente, oferece-se uma análise sobre o processo de tomada de decisão na agricultura familiar e sua interpretação à luz da teoria da contingência.

Palavras-Chave: Agricultura familiar. Teoria da contingência. Tomada de decisão. Organizações rurais.

THE DECISION MAKING IN FAMILY FARMING: AN ANALYSIS IN THE VIEW OF THE CONTINGENCY THEORY

ABSTRACT

The contingency theory and the decision making are related to the risks and uncertainties that occur in an organizational environment. Owing to this approach, it is found out that the rural organizations need to approximate the studies to its administration, what will provide a more systemic analysis of the lands. In this sense, the decision making process is analyzed from the theory of structural contingency perspective. The study primarily offers a reflection on the contingency theory. Secondly, concepts and authors that permeate about the decision making process are presented. Posteriorly, an analysis on the decision making in family farming and its interpretation in the view of contingency theory is provided.

Keywords: Family farming. Contingency theory. Decision making. Rural organizations.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o processo histórico dos estudos organizacionais, constata-se que dentre os maiores desafios a serem enfrentados estão os procedimentos no que corresponde à tomada de decisão. Desta forma, a temática tem despertado grande interesse aos que objetivam compreender mais sobre as organizações e seus constantes mecanismos de mudanças.

Ponderando o ambiente de complexidade que impera nas organizações, essas buscam se estruturar e proporcionar estabilidade para que as decisões tomadas em seu espaço propiciem benefícios, com a diminuição dos riscos e incertezas. Esta forma de organização e estruturação encontra-se presente também nas organizações ligadas ao meio rural, nas quais, diante da complexidade e desafios ocasionados pela globalização e internacionalização do capital, se tornam cada vez mais imprescindíveis.

No que tange a conceituação sobre estudos organizacionais, verifica-se que Clegg e Hardy (1999, p.30) os entendem como “uma série de conversações, em particular aquelas dos pesquisadores dessa área que ajudam a constituir as organizações por meio de termos derivados de paradigmas, métodos e suposições, todos decorrentes de conversações prévias”. Os autores ressaltam ainda que as organizações podem ser apreendidas como espaços de ação social, propícias a conhecimentos de disciplinas formais e debates culturalmente definidos que permeiam no bojo da sociedade.

Reed (1999) também aborda sobre os objetivos dos estudos organizacionais, nos quais esses são apreendidos como aqueles que buscam ponderar as organizações como meio de compreender como ela pode e deve ser, com uma imagem que está permeada de discussões teóricas e disputas ideológicas. Desta forma, o autor evidencia que esses estudos vêm apresentando expectativas complexas, incertas e confusas a respeito de sua essência, sendo o modelo tradicional constantemente exposto à crítica e reavaliação contínua.

Nesta conjuntura, a decisão organizacional também perpassa por uma área ampla de estudos e teorias organizacionais, sendo tema central de análise de diferentes autores, os quais se utilizam de divergentes abordagens que vão desde a teoria da administração clássica até o campo da psicologia. Essas dissentem principalmente no que diz respeito aos pressupostos considerados, enfatizando por vezes as questões racionais do processo, outras os aspectos organizacionais, políticos, e até mesmo fatores relacionados com o psicológico (OLIVEIRA, 2007).

Desta forma, ao considerar o processo de tomada de decisão dos agricultores, evidencia-se uma complexa estrutura, que perpassa por múltiplos objetivos, os quais podem ou não ser de natureza econômica. Neste sentido, sua essência volta-se a questões relacionadas com aspectos pessoais, atitudes, metas, comportamento e necessidades da família (GASSON, 1973).

Diante deste contexto, explicita-se a possibilidade de aproximação dos estudos organizacionais que abordam sobre a tomada de decisão com a teoria da contingência, a qual pode apresentar grande relevância, visto que essa busca identificar fatores contingenciais particulares aos quais todo aspecto da organização precisa adaptar-se. Neste sentido, as características organizacionais refletem a influência do ambiente em que a mesma está arraigada. Já a tomada de decisão diz respeito ao processo de apreciação e alternativas existentes para solucionar um objetivo. (DALCIN et. al., 2010).

Assim, verifica-se que tanto a teoria da contingência quanto a tomada de decisão relacionam-se com os riscos e incertezas que ocorrem no ambiente organizacional, sendo esses de natureza política, social, econômica, cultural, entre outros. Tendo em vista essa aproximação, constata-se que as organizações rurais necessitam aproximar estes estudos a sua administração, o que proporcionará uma análise mais sistêmica das propriedades (DALCIN et. al., 2010).

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de decisão na agricultura familiar sob a perspectiva da teoria da contingência estrutural. Para tanto, pergunta-se: como o processo de tomada de decisão nas famílias agricultoras pode ser apreendido no ponto de vista de uma análise contingencial?

Para contemplar o objetivo proposto, o trabalho primeiramente oferece uma reflexão sobre a teoria da contingência, abordando os autores fundamentais que colaboraram para o desenvolvimento dessa perspectiva teórica. Em seguida, apresentam-se os conceitos e autores que permeiam sobre o processo de tomada de decisão. Posteriormente, oferece-se uma análise sobre o processo de tomada de decisão na agricultura familiar e sua interpretação à luz da teoria da contingência. Por fim, evidenciam-se as considerações finais da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A teoria da contingência

Ao elaborar estudos organizacionais, um campo que vem se evidenciando é a teoria da contingência, a qual baliza um novo passo no estudo da Teoria Geral da Administração, visto que é apresentada como um novo enfoque multivariado, possibilitando um paradigma coerente para a apreciação da estrutura organizacional. Além disso, a perspectiva apresentada por essa abordagem sugere que uma organização é um sistema composto de subsistemas e caracterizado por limites identificáveis em relação ao seu ambiente.

Neste sentido, destaca-se a definição da palavra “contingência” como algo eventual, incerto, que pode ou não acontecer (CHIAVENATO, 2003). Assim, a teoria da contingência, de forma ampla, institui que não há uma estrutura organizacional singular que seja eficiente para todas as organizações, essa modifica de acordo com determinadas ocorrências.

De acordo com Donaldson (1999), a teoria da contingência estrutural desenvolveu-se como um quebra-cabeça, no qual os *insights* de vários teóricos contribuíram para sua sustentação empírica. Estudiosos como Burns e Stalker (1961), que analisaram o ambiente externo mecânico e orgânico, Woodward (1958;1965), que abordou a tecnologia como um fator de contingência, Lawrence e Lorsh (1967), com o estudo sobre estrutura e ambiente, Hage (1965), Perrow (1967), que estudou a tecnologia e a estrutura, e Chandler (1962), que analisou a relação estratégia – estrutura, proporcionaram o plano de fundo desta teoria, oferecendo sustentação oriundas de organizações reais.

A teoria da contingência originou-se de estudos sobre os modelos de estruturas organizacionais que buscavam identificar quais eram os mais eficazes para cada tipo de empresa. Essas análises buscavam confirmar se as organizações mais eficientes tinham como características a divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, amplitude de controle, entre outros pressupostos da Teoria Clássica, resultando na confirmação de uma nova concepção de organização, na qual “a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo” (CHIAVENATO, 2003, p. 519).

Donaldson (1999) oferece uma visão totalizadora que permite a análise sobre a construção teórica dos estudos contingenciais. De acordo com o autor, até o final da década de 1950 a escola

clássica de administração dominou os debates sobre a estrutura organizacional, defendendo a existência de uma única estrutura, caracterizada pelo elevado grau de tomada de decisão e planejamento. Porém, em meados da década de 1930, surge o movimento liderado pela escola de relações humanas, a qual passa a focar no empregado individual, dotado de imperativos psicológicos e sociais, requerendo dos gerentes uma abordagem mais atenciosa, evidenciando um processo organizacional *bottom-up*.

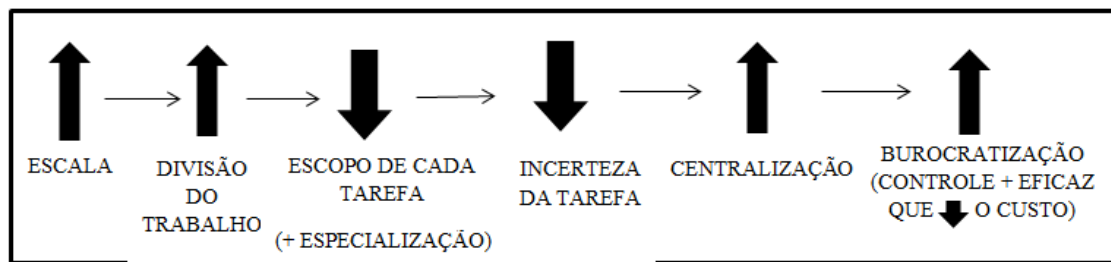
Muitas foram as estratégias para aproximar as abordagens dessas duas escolas, as quais ressaltavam que tanto a teoria da administração clássica como a das relações humanas tinham seu campo de atuação. Desta forma, entre os anos 1950 e 1960, evidenciaram-se teorias contingenciais, as quais pautavam-se inicialmente no estudo de lideranças e decisões em pequenos grupos, ficando a aplicação da ideia de contingência nas estruturas organizacionais para um segundo momento (DONALDSON, 1999).

Como ponto fundamental na teoria da contingência esta a incerteza da tarefa. Assim, as tarefas de baixa incerteza “são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, pois isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata”. À medida que as incertezas das atividades vão aumentando, seja através da inovação ou por outro fator semelhante, a hierarquia necessita reduzir seu controle, dando espaço a estruturas mais participativas, o que diminuirá a simplicidade da estrutura e elevará os custos, que serão recompensados pela inovação (DONALDSON, 1999, p.107).

Conforme amplia-se o tamanho da estrutura, ela passa a se tornar cada vez mais burocrática, evidenciando a hierarquia exagerada e forte especialização, o que permitirá a descentralização. Assim, a burocracia pode resultar em prejuízos às organizações por sua rigidez, mas podem compensá-los pela previsibilidade, baixos salários e aumento da informatização. Desta forma, o aumento da complexidade de uma organização pode resultar em mudanças na sua estrutura e grau de descentralização, utilizando uma composição matricial ou divisional (DONALDSON, 1999).

A análise realizada por Donaldson (1999) é representa na figura a seguir:

Figura 01: Teoria da Contingência Estrutural



Fonte: elaboração da autora.

Nesta perspectiva, Morgan (2002) apresenta as principais ideias da teoria da contingência, na qual se evidenciam as seguintes questões: as organizações são aparelhos abertos que necessitam ser cuidadosamente geridos para atender o equilíbrio das precisões internas e se habituar às circunstâncias ambientais; a maneira mais apropriada de se organizar é influenciada pelo tipo de tarefa e do ambiente em questão; a administração necessita preocupar-se em alcançar alinhamentos e "bons ajustamentos"; dentro de uma mesma organização podem ser utilizadas diferentes abordagens da administração, as quais são necessárias para a concretização de diferentes atividades; e os divergentes tipos ou "espécies" de organizações são necessários em distintos ambientes.

Diante deste contexto, considerando que na teoria da contingência não há nada de absoluto nas organizações, sendo que essas dependem de contingências externas como tamanho, estratégia, tecnologia, entre outros, pode-se realizar sua aproximação com o debate sobre a tomada de decisões nas organizações.

2.2 A tomada de decisão

Como já mencionamos anteriormente, as decisões organizacionais são arraigadas por uma multiplicidade de abordagens, perpassando desde as teorias administrativas até as do campo da psicologia. Essa diversidade de enfoques ocorre principalmente pela importância apresentada pela tomada de decisões dentro das organizações, visto que essa acontece todo o tempo, influenciando diretamente no desenvolvimento organizacional.

Um dos mais importantes teóricos que contribuíram para os estudos acerca do processo decisório foi Simon (1979), o qual formulou uma teoria administrativa que proporcionava a análise

da estrutura e funcionamento das organizações através do estudo de mecanismos que influenciassem a tomada de decisão e conduta das pessoas que realizam fisicamente as finalidades organizacionais.

Simon (1979) defende que em muitas organizações ocorre a diferenciação entre os tipos de decisões agregadas que são tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados e as decisões corriqueiras, de menor hierarquia. Além disso, o autor realizou uma tipologia polarizada das decisões, na qual em um polo encontram-se as decisões programadas e no seu oposto as não programadas. Assim, essa tipologia alinha-se com as decisões altamente programadas, que correspondem àquelas atividades rotineiras que são carregadas de procedimentos e normas de execução, e com as não programadas, que dizem respeito as atividades novas e de natureza complexa, dependendo dos aspectos a serem ressaltados.

Neste sentido, Solino e El-Auoar (2001) destacam que para Simon o processo de tomada de decisão entre os administradores fundamenta-se em dados inadequados, visto que as organizações não dispõem de recursos e tempo para reunir informações necessárias para a solução dos problemas, resultando assim num processo no qual o responsável pela decisão opta por aquela que lhe pareça a melhor alternativa. Além disso, os autores evidenciam que o processo administrativo é constituído pelo processo decisivo, tornando a administração e a tomada de decisão atitudes similar. Entretanto, as organizações não podem tomar decisões racionais tendo em vista que seus indivíduos possuem habilidades limitadas, informações insuficientes sobre as problemáticas expostas, não avistam todas as alternativas possíveis para sanar os desafios e não detêm aptidão de estabelecer valores efetivos para os prováveis resultados.

Ainda no âmbito das teorias administrativas, Braga (1987) define processo decisório como "o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha". De acordo com a autora, essa escolha incide na seleção de uma dentre as alternativas de ação existentes ou até mesmo em acolher ou refutar determinada ação, o que torna indissociável o julgamento da tomada de decisão. Tais aspectos resultam na percepção de que pensamento e ação são os fatores principais no processo de tomada de decisão, visto que possibilitam a identificação do problema, a análises de suas alternativas e possíveis decisões para solucionar o empasse.

2.3 A tomada de decisão e a teoria da contingência na perspectiva das organizações rurais

Ao abordar sobre a tomada de decisão em organizações, verifica-se a existência de poucos estudos relacionando a temática com o rural. Nesta conjuntura, a tomada de decisão, principalmente para a agricultura familiar, representa um mecanismo importante para sua reprodução social, a qual envolve tanto elementos internos, que determinam as ações da família, como fatores externos, que trilham o caminho a ser percorrido.

Quando tomamos como ponto de partida a agricultura familiar para analisar o processo decisório, temos que considerar que essa representa um segmento repleto de peculiaridades. Desta forma, torna-se possível sua interpretação sob a égide da teoria da contingência devido às incertezas e casualidades na organização e no ambiente em que fazem parte os agricultores familiares, visto que esses apresentam diferentes estratégias na sua reprodução, tomando decisões pautados em diferentes aspectos, sendo esses de âmbito econômico, social, ambiental, entre outros.

Em seus estudos, Simon (1979) aponta que as organizações são espaços permeados de ações e deliberações, no qual o responsável vivencia uma situação específica que pode afetar suas decisões por estar fora de sua influência. Chiavenato (2003) ressalta ainda que diante de todos os fatores que permeiam e influenciam o processo decisório, o tomador de decisões opta por uma alternativa que considere mais eficaz para solucionar os impasses que lhe foram apresentados.

De acordo com Simon (1979), os responsáveis pelas decisões procuram ser racionais, porém, não conseguem agir utilizando-se de uma racionalidade perfeita. Isso acontece devido a fatores como a indisponibilidade de informações, dados incompletos e até mesmo a má interpretação do que se tem disponível.

Neste contexto, verifica-se a aproximação dessas análises com as organizações do meio rural, quando verificamos o processo decisório nas famílias agricultoras. O responsável pela decisão, ao optar por uma alternativa na resolução dos impasses do dia a dia sempre terá que abdicar de outras.

A racionalidade na tomada de decisões na agricultura permeia também fatores atrelados aos custos da propriedade, visto que se objetivam as melhores alternativas para a racionalização destes. Dalcin et. al. (2010), mencionando a análise realizada por Kautsky (1972) sobre o debate entre produção capitalista e campesinato, destacam que outros elementos estão sendo incorporados a

discussão, como é o caso dos fatores ambientais e tecnológicos, os quais podem ser limitantes na produção.

Os novos elementos que passam a influenciar no processo permeiam a cognitividade dos agricultores, visto que cada agricultor possui uma visão a respeito dos acontecimentos, além disso, a tendência nesses casos é que se opte pelo tradicional e não pelo novo, pelas inovações. Entretanto, constata-se que algumas decisões já fazem parte do dia a dia das organizações (nesse caso, entendida como as famílias agricultoras) e, geralmente são facilmente estabelecidas, sendo mais difíceis as que ainda não são conhecidas (DALCIN et. al., 2010).

Neste sentido, Dutra, Machado e Rathmann (2008) apontam as contribuições de Simon (1970), o qual sugere contemplar a existência de novos dados no processo de tomada de decisão, na qual as opções são permeadas por um conjunto de ações e condutas que levarão à escolha mais aceitável adequada ao interesse do decisor, mesmo essa não representando a melhor alternativa para a organização. Desta forma, os autores apontam que dados como o ambiente socioeconômico, os valores e crenças do responsável pela decisão, além dos seus aspectos comportamentais, também podem influenciar neste processo.

Schneider (2003) também aponta que a tomada de decisão pelas famílias agricultoras resulta de estratégias que ocorrem condicionadas a fatores sociais, culturais, econômicos e espaciais, os quais exercem pressão sobre as unidades familiares. Logo, o processo decisório possui um referencial que em exercício se materializa através das relações sociais, culturais e econômicas constituídas entre as pessoas.

Assim, embora se tratem de estratégias conscientes e racionais, essa consciência é mediatizada por uma racionalidade informada pela realidade que tanto é a expressão das relações materiais presentes como daquelas herdadas e transmitidas culturalmente. Desse modo, as estratégias não são causais ou teleológicas, mas, o resultado da ação humana ante as contingências objetivas (Schneider, 2003, p.116).

O autor ressalta ainda que dentre os fatores que buscam a reprodução social, econômica e cultural resultantes da relação entre os indivíduos e suas famílias estão às melhorias na moradia, o bem-estar, o progresso na unidade de produção e as possibilidades materiais de alcançar certos objetivos. Esses fatores evidenciam que a reprodução social na agricultura familiar não é resultante

nem de um ato individual ou coletivo da família, e tampouco de pressões externas do sistema. Ela decorre de um processo entre “os indivíduos-membros com sua família e de ambos interagindo com o ambiente social que estão imersos”, rompendo com o usual reducionismo classificatório dos estudos que abordam sobre a agricultura familiar (SCHNEIDER, 2003, p. 114).

A influência de fatores intrínsecos aos agricultores no processo decisório também estão evidenciadas nos estudos de Gasson (1973), o qual identificou orientações fundamentais, sendo elas: a orientação instrumental, na qual os agricultores estão interessados aos ingressos e à própria segurança, com algumas condições aceitáveis de trabalho; a orientação social, que diz respeito àqueles agricultores que desempenham suas funções pelo interesse das relações pessoais; a orientação expressiva, que para o agricultor representa uma satisfação pessoal; e a orientação intrínseca, na qual a agricultura é considerada uma atividade valorizada em si mesma, mantendo certa independência na decisão dos indivíduos.

Outro fator importante a ser destacado ao considerar a temática aqui apresentada refere-se à análise de coordenação, a qual é relevante tanto nos estudos de Simon sobre a tomada de decisão como na teoria da contingência. De acordo com Simon (1979), essa análise aborda sobre a importância da coordenação na divisão de tarefas entre os membros de uma organização como meio de adoção de um projeto único e validação por todos os membros do grupo. Para Donaldson (1999), essa se refere à coordenadoria entre os membros da organização, assim como dentre as empresas como mecanismo para reduzir as inseguranças, acrescer a concorrência e agilidade nos procedimentos e conseguir decisões condizentes.

Neste sentido, Dalcin *et. al.* (2010) salientam que na agricultura há uma tendência para o surgimento de associações, cooperativas e cadeias de produção como mecanismos para obter maiores ganhos. A cooperação e as organizações são entendidas como meio de diminuir a exploração agrícola, nas quais são adotadas práticas comuns no que diz respeito aos processos produtivos, porém diferenciadas no setor intra-organizacional.

Tendo como perspectiva a agricultura familiar, constata-se que as organizações de agricultores e cooperativas são comuns na atualidade. As famílias optam pelo cooperativismo por entenderem que esse representa uma forma de garantia em relação a certas inseguranças, como é o caso do preço dos produtos, acesso ao crédito, possibilidade de ampliação de mercado, entre outros. Além disso, esses têm a possibilidade de concorrer em determinadas situações com grandes

produtores, os quais historicamente acabam por receber certas vantagens competitivas tendo em vista a proporção de sua produção.

Por fim, destacam-se também os elementos ligados à área contingencial, ou seja, o tamanho organizacional, que pode ser um fator crucial para a permanência da organização no ambiente (Bertero *apud* Dalcin *et. al.*, 2010). Essa análise aproxima-se do que é demonstrado por Kautsky (1972) sobre a agricultura, na qual o autor evidencia os questionamentos acerca dos latifúndios (agricultura patronal) e minifúndios (agricultura familiar), sendo que na primeira predominam a concentração de grandes extensões de terras, emprego de alta tecnologia e mão de obra contratada, e na segunda verificam-se pequenas extensões de terras, mão de obra familiar e exploração dos recursos para a subsistência.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de reprodução social na agricultura familiar, seu dinamismo e estruturação evidenciam uma diversidade de comportamentos e funcionalidades no processo. A forma como os agricultores relacionam-se com sua família e com as externalidades também influencia diretamente na dinâmica da unidade de produção.

Tendo em vista esses fatores, torna-se ineficaz uma análise considerando um enfoque organizacional que generalize as formas de organização das famílias agricultoras. Nesta perspectiva, a teoria da contingência, por ressaltar a influência de uma multiplicidade de fatores, sejam eles internos ou externos nessa dinâmica, apresenta-se como uma perspectiva viável ao entendimento do processo decisório.

Os estudos que permeiam as discussões a respeito do processo de decisão evidenciam a importância de conhecer o ambiente em que a organização está inserida, pois isso pode proporcionar a seleção de melhores alternativas para a solução dos desafios impostos no dia a dia organizacional. Desta forma, constata-se que a tomada de decisão na agricultura familiar pode percorrer diferentes caminhos até alcançar os objetivos almejados, sendo muitas vezes necessário adaptar-se a novos arranjos em busca de melhores performances.

Por fim, evidencia-se a importância da tomada de decisões para a agricultura familiar, fazendo com que o responsável por essas esteja sempre atento aos acontecimentos à sua volta, precisando, além disso, apresentar uma visão sistêmica da unidade de produção. Esses fatores serão o diferencial para possibilitar a ampliação de seus horizontes, contribuindo para a criação de estratégias mais eficientes, sejam elas em benefício de sua família ou até mesmo em prol de suas associações ou cooperativas.

REFERÊNCIAS

BRAGA, N.. O Processo Decisório Em Organizações Brasileiras: Revisão de Literatura.. **REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRACAO PÚBLICA.**, v. 21, n.3, p. 35-57, 1987.

CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da administração, 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. V.1.

DALCIN, D. ; OLIVEIRA, S. V. ; TROIAN, A. ; LUCENA, L. P. . O processo de tomada de decisão e a teoria da contingência no setor agrícola: um estudo de caso para o município de Boa Vista das Missões (RS). In: **Anais do 5º Encontro de Economia Gaúcha**, 2010, Porto Alegre. 5º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010. v. 5.

DUTRA, A. S.; MACHADO, J. A. D.; RATHMANN, R.. Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. In: **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Anais XLVI Congresso da SOBER. Rio Branco-AC: SOBER, 2008. v. I.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. V.1.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Jornal of agricultural economics**. Inglaterra, V.24, n. 03, p. 521 – 537, 1973.

KAUTSKY, K. **A questão agrária**. Porto Alegre: Portucalence, 1972.

MORGAN, G., **Imagens da organização: edição executiva**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M. de. A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (dissertação). Porto Alegre, 2007.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. V.1.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOLINO, A. S.; EL-AOUAR, W. A.. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração (USP)**, v. 8, p. 15-26, 2001.

SCHENEIDER, S.. Teoria Social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, V.18, n. 51, p.99 – 122. 2003.